



# Stratégie Marketing pour les Services Financiers

*Financement de la Production et de la Transformation  
dans les Chaînes de Valeur du Manioc, du Maïs et de  
la Banane Plantain en Côte d'Ivoire*



Photographie par : Cadel Musala – N'Gol Vision

# Contents



<b>Liste Des Abréviations</b> .....	<b>2</b>
<b>Résumé Analytique</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Analyse Sectorielle</b> .....	<b>7</b>
1.1. Le financement agricole en Afrique subsaharienne.....	8
1.2. Le financement agricole en Côte d'Ivoire.....	8
1.3. Marché cible .....	9
<b>2. Le Marketing Mix</b> .....	<b>13</b>
2.1. Produit .....	13
2.2. Prix.....	17
2.3. Place .....	18
2.4. Promotion .....	19
<b>3. Gestion Efficace des Risques de Prêts à la Chaîne de Valeur des Aliments de Base</b> .....	<b>21</b>
Bonnes pratiques de gestion des risques crédit .....	21
<b>Catalyser le Financement dans la Chaîne de Valeur des Aliments de Base</b> .....	<b>23</b>
4.1. Principales caractéristiques de la demande et de l'offre .....	23
4.2. Principaux critères de réussite .....	23
<b>Références</b> .....	<b>24</b>

## Liste des Abréviations

<b>GIF</b>	Fonds de Financement des Infrastructures
<b>PIB</b>	Produit Intérieur Brut
<b>SFI</b>	Société Financière Internationale
<b>MT</b>	Tonnes (Métriques)
<b>USD</b>	Dollars Américains
<b>IF</b>	Institutions Financières
<b>TPME</b>	Très Petites, Petites et Moyennes Entreprises

# Résumé Analytique



L'agriculture joue un rôle essentiel dans l'économie de l'Afrique subsaharienne. Ce secteur est une source de subsistance pour plus de 50 % de la population et contribue en moyenne à 23 % du produit intérieur brut (PIB) de la région. Malgré cela, seule une faible partie des financements est destinée au secteur agricole. Seuls 6 % des prêts bancaires traditionnels et 9,5 % des prêts des systèmes financiers décentralisés sont destinés à l'ensemble du secteur agricole (SFI).

En Côte d'Ivoire, la croissance du crédit reste fortement concertée et de nombreuses TPMEs ont du mal à y accéder. Les chaînes de valeurs organisées par des acheteurs puissants ont beaucoup plus de facilité à obtenir des financements sûrs. Cependant, la majorité des acteurs agricoles en Côte d'Ivoire opère en dehors de ces chaînes de valeurs très organisées et dans les chaînes de valeurs des cultures alimentaires de base. Ces dernières sont de faible valeur et caractérisées par un niveau élevé d'hétérogénéité entre les agriculteurs qui pose des problèmes aux institutions financières (IF) du secteur.

Les contraintes du financement de crédits se manifestent tant du côté de l'offre que de la demande. Un rapport du Forum sur le Financement des TPMEs a estimé le déficit de financement des TPMEs nationales à 2,4 milliards USD en 2017. D'autre part, en raison des risques liés à la production primaire, pour les cultures alimentaires de base, l'offre de financement est largement orientée vers les activités supérieures de la chaîne de valeur, les agrégateurs, les transformateurs et les exportateurs obtenant une grande partie du financement dans le secteur. Les contraintes d'accès au financement incluent :

## Les contraintes de l'offre

- Coût élevé du crédit associé à des options limitées de substituts de garantie.
- Indisponibilité des produits répondant aux besoins de crédit approprié, adéquat et opportun.
- Risque élevé des prêts aux TPMEs agricoles par rapport aux autres secteurs et manque de mesures et de mécanismes appropriés d'atténuation des risques.
- Manque de compréhension technique au niveau des IF pour évaluer et analyser la solvabilité des entreprises agricoles.
- Coûts élevés des transactions en raison de la dispersion de la clientèle et du développement moindre des infrastructures.
- Perception de l'agriculture comme une activité à faible marge par les IF.

## Les contraintes de la demande

- Absence d'historique officiel de crédit.
- Absence de garanties adéquates pour assurer le financement du crédit.
- Manque d'informations et de données fiables de quantification des risques et de la rentabilité de la chaîne de valeur des cultures vivrières.
- Imprévisibilité de la production en raison de facteurs externes comme les aléas des conditions climatiques.

Ce rapport couvre les chaînes de valeur du maïs, du manioc et de la banane plantain en Côte d'Ivoire et se fonde sur l'évaluation des modèles commerciaux, réalisée sur ces trois chaînes de valeur, visant à identifier les meilleurs modèles de ces chaînes de valeur et à recommander des critères pour l'octroi de prêts au sein de ces dernières.

Pour que les IF intensifient le financement des TPMEs agricoles dans le secteur des aliments de base en Côte d'Ivoire, la compréhension et la classification des agriculteurs et des transformateurs agricoles en fonction de leurs défis spécifiques, leurs caractéristiques et leurs besoins de financement seront essentielles à l'identification des possibilités de financement et à la création des produits de financement adaptés.



**En 2021, le déficit de financement annuel des TPMEs agricoles en Afrique subsaharienne était estimé à 65 milliards de dollars.**



Les producteurs primaires peuvent être classés en petits, moyens et grands producteurs. Leurs caractéristiques spécifiques ainsi que les possibilités de financement dans le secteur des aliments de base sont présentées ci-dessous :

	Petits	Moyens	Grands
Proportion des agriculteurs	85 %	10 %	5 %
Superficie cultivée	17 millions	2,1 millions	1 million
Superficie des terres (ha)	1-5	5-10	Plus de 10
Équipement	Usage restreint - Location	Propriété	Propriété

#### Possibilités de financement

Intrants	Oui	Oui	Oui
Irrigation	Non	Oui	Oui
Mécanisation des exploitations	Non	Oui	Oui
Transport	Oui	Oui	Oui
Fonds de roulement	Non	Oui	Oui
Financement commercial	Non	Peut-être	Oui
Assurance des récoltes	Peut-être	Oui	Oui

Certains des produits de prêts, applicables aux acteurs de la production primaire incluent :

Produit des prêts	Finalité	Applicabilité		
		Petits	Moyens	Grands
<b>CAPEX</b>				
Financement des Actifs des Entreprises Agricoles	Pour l'achat d'actifs agricoles tels que des machines, des tracteurs, des véhicules de distribution, etc.	Non	Oui	Oui
Prêt pour le Développement de l'Exploitation	Pour l'expansion des activités de l'exploitation	Non	Oui	Oui
<b>Fonds de roulement</b>				
Financement des Intrants	Pour payer les intrants et la main-d'œuvre de l'exploitation	Oui	Oui	Oui
Prêt pour les Cultures Sous Contrat*	Pour payer les intrants des agriculteurs sous contrat avec des acheteurs de confiance	Oui	Oui	Oui
Prêt Structuré	Pour les entreprises agricoles sans contrat avec des acheteurs	Oui	Oui	Oui
Financement par Récépissés d'Entrepôt**	Financement des besoins en fonds de roulement par l'utilisation de marchandises stockées en toute sécurité comme garantie de prêt.	Non	Peut-être	Oui
Facture d'Avoir***	Financement des besoins en fonds de roulement par l'utilisation des comptes clients comme garantie de prêt.	Non	Peut-être	Oui

\*Cela s'applique aux producteurs de banane plantain et de manioc sous contrat avec des entreprises de transformation du manioc.

\*\*Cela s'applique uniquement au maïs, car le manioc et la banane plantain doivent être transformés en raison de leur caractère périssable.

\*\*\*Cela repose sur une relation solide entre les producteurs primaires et leurs acheteurs.

D'autre part, les transformateurs peuvent être classés en deux catégories : les petits transformateurs (artisanaux) et les moyens/grands producteurs (industriels). Leurs caractéristiques spécifiques et les possibilités de financement dans ce secteur alimentaire de base sont présentées ci-dessous :

	Petits/Artisanaux	Moyens/Grands
Unités de transformation	Unités de transformation semi-industrialisées	Technologies modernes de transformation
Approvisionnement en intrants	Approvisionnement direct auprès des agriculteurs	Par l'intermédiaire d'agents ou de sociétés coopératives
Cycles de production	Saisonniers en fonction de la production	Annuels, car les entreprises disposent d'installations de stockage.
Capacité habituelle	Moins de 4 tonnes par jour	4-10 tonnes par jour
<b>Possibilités de financement</b>		
Approvisionnement en matières premières	Oui	Oui
Matériel et outillage	Oui	Oui
Fonds de roulement	Oui	Oui
Financement commercial	Non	Oui

Voici quelques produits de prêts susceptibles d'offrir des possibilités de croissance aux transformateurs :

Produit de prêts	Finalité	Applicabilité	
		Petits	Moyens / Grands
<b>CAPEX</b>			
Financement du matériel et de l'outillage	Pour l'achat du matériel de transformation	Oui	Oui
Prêts pour l'expansion des activités	Pour l'expansion des activités de transformation	Oui	Oui
<b>Fonds de roulement</b>			
Facture d'avoir/affacturage	Financement des besoins en fonds de roulement par l'utilisation des comptes clients comme garantie de prêt.	Peut-être	Oui
Financement par récépissés d'entrepôt	Financement des besoins en fonds de roulement par l'utilisation de marchandises stockées en toute sécurité comme garantie de prêt.	Oui	Oui
Financement selon LPO	Financement des besoins en fonds de roulement par l'utilisation de bons de commande ou de lettres d'attribution pour la livraison de marchandises.	Peut-être	Oui
Financement avant expédition / financement avant exportation	Financement offert principalement aux exportateurs	Non	Oui
Mécanisme de financement des stocks	Pour acheter des stocks en gros et les utiliser comme garantie.	Oui	Oui

Il existe une possibilité d'investissement/de formation au sein de services non financiers. La majorité des agriculteurs ignore souvent ou manque d'informations sur les différents produits financiers disponibles. Cette situation, associée à un faible niveau d'éducation financière, peut entraîner la dépense du capital sur des usages infructueux. Les institutions financières, collaborant avec de petits exploitants agricoles, associent désormais leurs produits financiers à d'autres produits non financiers, comme le développement des capacités, des liaisons avec le marché, de la gestion des risques, de l'éducation financière, du soutien agronomique, etc.

## Le marketing mix

Outre le développement susmentionné de produits adaptés, le tableau ci-dessous présente une synthèse des autres éléments du marketing mix.



### Prix

1. Adopter des approches de partage des risques en matière de prêts, comme les garanties de prêts.
2. Tarification des prêts en fonction du risque
3. Adopter une approche de financement des chaînes de valeur.



### Place

1. Adopter d'autres canaux de distribution
2. Adopter/développer une approche de gestion bancaire personnalisée.



### Promotion

1. Salons agricoles
2. Références
3. Programmes radio
4. Parrainage d'événements
5. Séminaires de formation et d'investissement pour les TPMEs agricoles
6. Partenariats stratégiques
7. Salons agricoles.



**Seuls 6 % des prêts bancaires traditionnels et 9,5 % des prêts des systèmes financiers décentralisés sont destinés au secteur agricole en Afrique subsaharienne.**



# 1. Analyse Sectorielle



## 1.1. Le financement agricole en Afrique subsaharienne

L'agriculture joue un rôle essentiel dans l'économie de l'Afrique subsaharienne. Ce secteur est une source de subsistance pour plus de 50 % de la population et contribue en moyenne à 23 % du produit intérieur brut (PIB) de la région. La population de la région devant doubler d'ici à 2050 pour atteindre 3,8 milliards (ONU), la demande de produits agricoles devrait s'intensifier, obligeant les agriculteurs africains à produire plus, avec moins.

Les TPMEs agricoles, notamment les producteurs primaires, les groupements d'agriculteurs, les fournisseurs d'intrants, les distributeurs et les transformateurs, constituent la colonne vertébrale de la chaîne de valeur agricole. Selon une analyse récente de McKinsey, l'Afrique subsaharienne a le potentiel de doubler ou de tripler sa production actuelle de céréales et de grains, ce qui ajouterait 20 % de céréales et de grains supplémentaires aux 2,6 milliards de tonnes actuellement produites dans le monde.

Selon une note de la SFI, datée du mois d'août 2022, les banques, les institutions de microfinance et les investisseurs institutionnels ont traditionnellement fourni des ressources très limitées aux secteurs de l'agriculture et de l'agroalimentaire. Les portefeuilles de prêts et d'investissements agricoles sont actuellement disproportionnellement faibles par rapport à la part du secteur agricole dans le PIB.

En conséquence, le déficit de financement annuel a été estimé à 65 milliards de dollars pour les TPMEs agricoles d'Afrique subsaharienne, dont les besoins de financement se situent entre 25 000 et 1,5 million de dollars. Ce chiffre fait partie d'un déficit de financement annuel total estimé à 180 milliards de dollars USD pour les entreprises de toutes tailles en Afrique subsaharienne (Mobilizing Agricultural Finance by AGRA / Mobilisation de Financements en Faveur de l'Agriculture par l'Alliance pour une Révolution Verte en Afrique (AGRA - février 2021).

Cependant, la réalisation du plein potentiel agricole de la région exige un investissement important. L'Afrique subsaharienne aura besoin de six fois plus de semences améliorées, de huit fois plus d'engrais, d'au moins 8 milliards de dollars USD d'investissements dans le stockage de base (sans compter les investissements dans la chaîne du froid pour l'horticulture ou les produits animaliers), et jusqu'à 65 milliards de dollars USD dans l'irrigation pour tenir sa promesse en matière d'agriculture (McKinsey & Company).

Les prêteurs reconnaissent de plus en plus les possibilités de prêts auprès des TPME agricoles et leur potentiel est motivé par :

- La demande alimentaire devant passer de 59 % à 98 % d'ici 2050, augmentant ainsi les marchés pour les producteurs et les transformateurs.
- La nécessité d'accéder à de meilleurs intrants et équipements agricoles et/ou de transformation pour augmenter la production et contribuer à la sécurité alimentaire.

## 1.2 Le financement agricole en Côte d'Ivoire

Plus de 60 % des terres en Côte d'Ivoire sont agricoles et par conséquent, l'agriculture constitue une composante essentielle de l'économie du pays. La Côte d'Ivoire est un exportateur net des principales cultures de rente telles que le cacao, l'hévéa et le coton. D'autre part, le secteur de l'alimentation de base est dominé par le maïs, le manioc et la banane plantain. La plupart des financements des TPMEs du secteur agricole sont destinés aux cultures d'exportation et une petite partie de ces financements sont destinés aux entreprises de cultures vivrières.

Le secteur financier de la Côte d'Ivoire est l'un des plus avancés de la Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). Cependant, la croissance du crédit reste fortement concertée et de nombreuses TPMEs ont du mal à accéder au financement de crédits. Un rapport du Forum sur le Financement des TPMEs a estimé le déficit de financement des TPMEs en Côte d'Ivoire à 2,4 milliards USD en 2017.



**Une augmentation de la demande alimentaire allant jusqu'à 98 % d'ici à 2050 accroît considérablement les marchés des producteurs et des transformateurs, ainsi que les besoins de financement correspondants.**





Les contraintes du financement de crédits se manifestent tant du côté de l'offre que de la demande et comprennent :

#### Les contraintes de l'offre

- Coût élevé du crédit associé à des options limitées de substituts de garantie.
- Non-disponibilité des produits répondant aux besoins de crédit approprié, adéquat et opportun.
- Risque élevé des prêts aux TPMEs agricoles par rapport aux autres secteurs et manque de mesures et de mécanismes appropriés d'atténuation des risques.
- Manque de compréhension technique au niveau des institutions de financement pour évaluer et analyser la solvabilité des entreprises agricoles.
- Coûts élevés des transactions en raison de la dispersion de la clientèle et du développement moindre des infrastructures.
- Perception de l'agriculture comme une activité à faible marge par les institutions financières.

#### Les contraintes de la demande

- Absence d'historique officiel de crédit.
- Absence de garanties adéquates pour assurer le financement du crédit.
- Manque d'informations et de données fiables de la quantification des risques et de la rentabilité de la chaîne de valeur des cultures vivrières.
- Imprévisibilité de la production en raison de facteurs externes comme les aléas des conditions climatiques.

Les contraintes générales du secteur comprennent :

- Risques non couverts par les instruments privés ou les politiques publiques.
- Rentabilité de l'activité agricole à la fois modeste et différée (avec des phénomènes de seuil en termes de lots de matériel technique).
- Contraintes liées au caractère sensible de l'approvisionnement alimentaire des villes.

En raison des risques liés à la production primaire, pour les cultures alimentaires, l'offre de financement est largement orientée vers les activités supérieures de la chaîne de valeur, les agrégateurs, les transformateurs et les exportateurs obtenant une grande partie du financement dans le secteur agricole.

### 1.3. Marché cible

Cette stratégie marketing définit le financement agricole des TPMEs comme les services financiers des petites et moyennes entreprises engagées spécifiquement dans la production primaire et la transformation, en se concentrant sur le secteur des aliments de base en Côte d'Ivoire. L'accent est mis sur les 3 principales chaînes de valeur suivantes dans le cadre de l'étude :



Chaîne de valeur du maïs



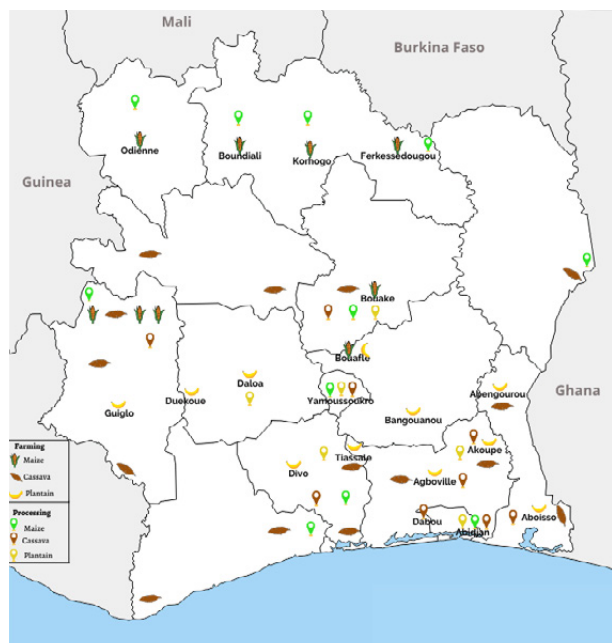
Chaîne de valeur du manioc



Chaîne de valeur de la banane plantain

L'objectif est d'identifier les possibilités de financement dans la production primaire et la transformation étant des activités essentielles aux chaînes de valeur ci-dessus et de recommander une stratégie de financement des entreprises agricoles.

Ce rapport se concentre sur les activités de production primaire et de transformation dans la chaîne de valeur. Les acteurs de ces segments sont répartis dans tout le pays comme le montre la carte ci-dessous.



Source : Analyse d'Agri Frontier

Note : Les lieux indiqués dans le diagramme ci-dessus ont été assemblés à partir d'une combinaison de données externes et d'informations reçues d'informateurs clés au cours de la phase d'étude de marché. Ces lieux ne sont pas exhaustifs mais peuvent être considérés comme les principales zones dans lesquelles les activités d'exploitation ou de transformation sont entreprises dans chacune des trois chaînes de valeur.

## i. Production primaire

La production primaire est composée de petits, de moyens et de grands exploitants agricoles. Bien que la segmentation des acteurs dans le secteur de la production primaire soit une tâche difficile en raison des différences entre les cultures, c'est une tâche très importante pour les institutions financières souhaitant opérer dans ce secteur. La segmentation n'a pas pour but de déterminer les bénéficiaires de prêts, mais d'identifier les possibilités de chaque part de marché, ce qui favorise l'innovation en faveur de produits de financement adaptés à chacun. Cet exercice offre également aux institutions financières un aperçu des parts de marché plus faciles à pénétrer.

Le profil des agriculteurs ainsi que les possibilités de financement disponibles dans chaque part de marché sont résumés dans le tableau ci-dessous :

	Petits	Moyens	Grands
Proportion des agriculteurs (Est.)	85 %	10 %	5 %
Superficie cultivée (Est.)	17 millions	2,1 millions	1 million
Superficie des terres (ha)	1-5	5-10	Plus de 10
Matériel	Usage restreint - Location	Propriété ou location	Propriété ou location
<b>Possibilités de financement</b>			
Intrants	Oui	Oui	Oui
Irrigation	Non	Oui	Oui
Mécanisation des exploitations	Non	Oui	Oui
Transport	Oui	Oui	Oui
Fonds de roulement	Non	Oui	Oui
Financement commercial	Non	Peut-être	Oui
Assurance des récoltes	Peut-être	Oui	Oui

Source: <https://www.statista.com/statistics/1309990/agricultural-land-in-Côte-d-ivoire/>

Note : Les superficies des terres indiquées dans ce tableau sont représentatives des trois chaînes de valeur et varieront pour d'autres chaînes de valeur en Côte d'Ivoire.

## ii. Transformation

Bien que davantage de fonds soient consacrés à la transformation par rapport à la production primaire, les entreprises de transformation agroalimentaire sont toujours confrontées à certains des risques systémiques qui affectent la production primaire. Les négociants et les transformateurs sont exposés aux fluctuations de tarifs et aux mauvaises récoltes des produits qu'ils regroupent pour la commercialisation ou la transformation.

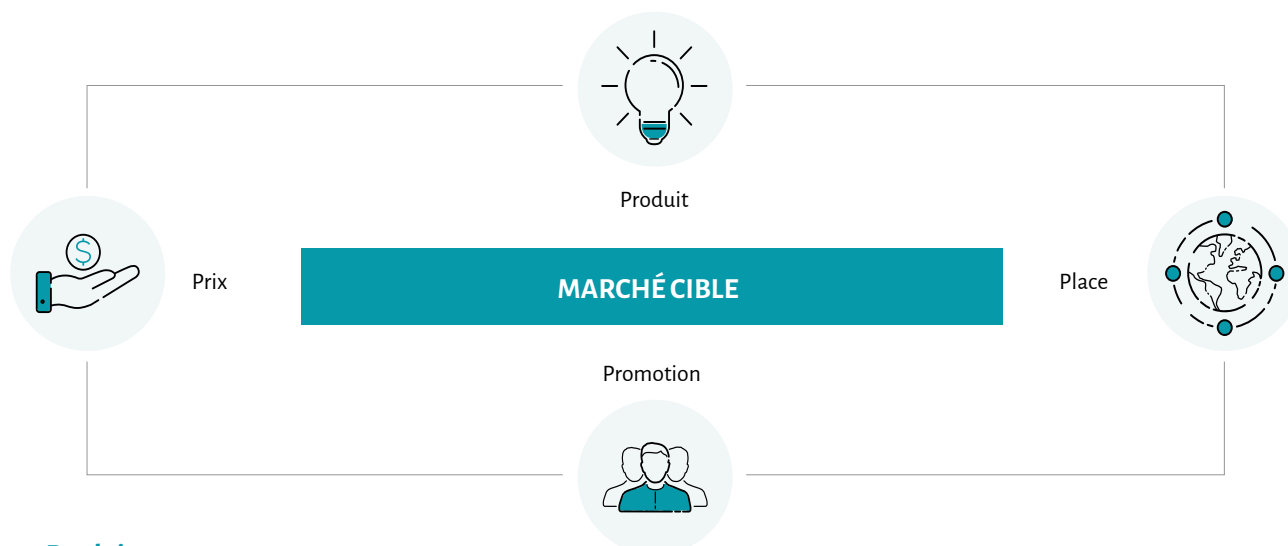
Les entreprises de transformation des aliments de base peuvent être classées en deux catégories : les petites entreprises semi-industrielles et les entreprises industrielles (moyennes et grandes). Leurs profils et les possibilités de financement sont résumés ci-dessous.

	Petites/Artisanales	Moyennes/Grandes
Unités de transformation	Unités de transformation semi-industrialisées	Technologies modernes de transformation
Approvisionnement en intrants	Approvisionnement direct auprès des agriculteurs	Par l'intermédiaire d'agents ou de sociétés coopératives
Cycles de production	Saisonniers en fonction de la production	Annuels, car les entreprises disposent d'installations de stockage.
Capacité habituelle	Moins de 4 tonnes par jour	4-10 tonnes par jour
<b>Possibilités de financement</b>		
Approvisionnement en matières premières	Oui	Oui
Matériel et outillage	Oui	Oui
Fonds de roulement	Oui	Oui
Financement commercial	Non	Oui

# 2. Le Marketing Mix



Le marketing mix est un outil complet de stratégie marketing comprenant quatre éléments clés connus sous le nom de produit, prix, place (distribution) et promotion, comme le montre la figure ci-dessous. Cet outil aide les organisations à trouver la bonne combinaison des 4P lors de l'entrée sur un nouveau marché ou de la croissance du marché existant.



## 2.1 Produit

La plupart des prêts dans le secteur agricole en Côte d'Ivoire est destinée à l'agriculture de rente, qui est plus organisée. Néanmoins, il existe des possibilités pour les institutions financières de prêter au secteur des aliments de base, tant au niveau de la production primaire que de la transformation.

### a) Produits de prêts potentiels au niveau de la production primaire

Au niveau de la production primaire, il existe des possibilités de prêts aux agriculteurs pour leurs dépenses d'investissement ainsi que pour leurs besoins en fonds de roulement. Le tableau ci-dessous met en évidence les différents produits pertinents pour les petits, moyens et grands agriculteurs.

Produit de Prêts	Finalité	Applicabilité		
		Petits	Moyens	Grands
<b>CAPEX</b>				
Financement des Actifs d'Entreprises Agricoles	Pour l'achat d'actifs agricoles tels que des machines, des tracteurs, des véhicules de distribution, etc.	Non	Oui	Oui
Prêt pour le Développement de l'Exploitation	Pour l'expansion des activités de l'exploitation	Non	Oui	Oui
<b>Fonds de roulement</b>				
Financement des Intrants	Pour acheter les intrants et la main-d'œuvre de l'exploitation	Oui	Oui	Oui
Prêt pour les Cultures Sous Contrat*	Pour acheter les intrants des agriculteurs sous contrat avec des acheteurs de confiance	Oui	Oui	Oui
Prêt Structuré	Pour les entreprises agricoles sans contrat avec des acheteurs	Oui	Oui	Oui
Financement par Récépissés d'Entrepôt**	Financement des besoins en fonds de roulement par l'utilisation de marchandises stockées en toute sécurité comme garantie de prêt.	Non	Peut-être	Oui
Facture d'Avoir***	Financement des besoins en fonds de roulement par l'utilisation des comptes clients comme garantie de prêt.	Non	Peut-être	Oui

\*Cela s'applique aux producteurs de banane plantain et de manioc sous contrat avec des entreprises de transformation du manioc.

\*\*Cela s'applique uniquement au maïs, car le manioc et la banane plantain doivent être transformés en raison de leur caractère périssable.

\*\*\*Cela repose sur une relation solide entre les producteurs primaires et leurs acheteurs.



## b) Produits de prêts potentiels au niveau de la transformation

Au niveau de la transformation, les produits pertinents pour les petits et moyens/grands transformateurs sont les suivants :

Produit de prêt	Finalité	Applicabilité	
		Petits	Moyens / Grands
<b>CAPEX</b>			
Financement du Matériel et de l'Outillage	Pour l'achat du matériel de transformation	Oui	Oui
Prêts pour l'Expansion des Activités	Pour l'expansion des activités de transformation	Oui	Oui
<b>Fonds de roulement</b>			
Facture d'Avoir/Affacturage	Financement des besoins en fonds de roulement par l'utilisation des comptes clients comme garantie de prêt.	Peut-être	Oui
Financement par Récépissés d'Entrepôt	Financement des besoins en fonds de roulement par l'utilisation de marchandises stockées en toute sécurité comme garantie de prêt.	Oui	Oui
Financement selon LPO	Financement des besoins en fonds de roulement par l'utilisation de bons de commande ou de lettres d'attribution pour la livraison de marchandises.	Peut-être	Oui
Mécanisme de Financement des Stocks	Pour acheter des stocks en gros et les utiliser comme garantie.	Oui	Oui

Selon les agriculteurs interrogés au cours de l'étude de faisabilité technique, le processus de prêt est compliqué et les exigences en matière de garantie sont trop coûteuses. Par conséquent, la plupart des agriculteurs ne prennent pas la peine de demander des prêts.

Pour surmonter les obstacles à l'accès et assurer l'adoption du financement de crédits dans le secteur des aliments de base, il est important que les institutions financières s'assurent que leurs produits de financement répondent aux demandes du secteur. Pour ce faire, il sera essentiel d'intégrer les considérations suivantes à la conception de produits appropriés :

### i. Flexibilité des produits de financement

L'agriculture et surtout la production primaire sont très dynamiques. Les cycles de production peuvent changer de manière significative. Pour gérer efficacement les risques tout en répondant aux besoins diversifiés des TPMEs agricoles, il sera essentiel que les institutions financières intègrent cette variabilité dans leurs produits de financement agricole. Cela peut se réaliser en adaptant les conditions de paiement, la durée du prêt et le décaissement aux différents profils des TPMEs agricoles.

Les produits de financement peuvent être répartis en 3 catégories en fonction de la source de remboursement :

1. Agriculteurs/groupements d'agriculteurs - s'appuyant sur l'analyse des flux de trésorerie des agriculteurs pour l'examen du prêt.
2. Garanties mobilières - reposant sur l'examen des équipements ou des stocks
3. Acheteurs/fournisseurs - sur la base des relations et des accords existants avec ces derniers.

La compréhension des besoins des entreprises agricoles permet de les classer dans les catégories ci-dessus. Cette classification favorise l'innovation des produits au sein des institutions financières, ce qui devrait réduire les obstacles et les risques liés aux prêts accordés aux agriculteurs et aux entreprises agricoles.

### ii. Connaissance approfondie du secteur des denrées alimentaires de base

La conception de produits de financement appropriés et personnalisés pour les TPMEs agricoles, en particulier celles opérant dans le secteur de la production des aliments de base, ne peut être réalisée que lorsque les institutions financières développent une compréhension approfondie des chaînes de valeur qui composent ce secteur en Côte d'Ivoire. Une connaissance approfondie des besoins en intrants, des coûts, des rendements, des cycles de récolte et de la dynamique du marché dans le secteur aidera les institutions financières à mieux évaluer les risques inhérents et à développer des produits innovants pour atténuer ces risques.

Le financement du secteur des aliments de base se concentre sur la production primaire et la transformation. Les caractéristiques principales des acteurs sont abordées en détail ci-dessous :

## Niveau de la production primaire

Elle se divise en 3 catégories : les petits, les moyens et les grands exploitants. Les besoins de financement pour ces catégories diffèrent en fonction des caractéristiques spécifiques de chaque catégorie.

### i. Les petits exploitants agricoles

Ils représentent 85 % de l'agriculture primaire en Côte d'Ivoire avec 17 millions d'hectares en production. L'agriculture est pratiquée sur des terres d'une superficie comprise entre 1 et 5 ha. Cette catégorie se caractérise par :

- La production sous pluie
- Des méthodes d'exploitation non mécanisées
- Une utilisation nulle ou très limitée d'intrants agricoles
- L'absence ou la limite des capacités techniques d'exploitation
- Les pertes dues aux maladies et aux parasites
- La plupart des produits est destinée à la subsistance et au marché local
- L'accès limité aux informations
- L'accès limité aux capitaux extérieurs.

### ii. Les exploitants de taille moyenne

Ils représentent 10 % de l'agriculture primaire en Côte d'Ivoire avec 2,1 millions d'hectares en production. Les superficies des terres se situent entre 5 et 10 ha. Ils se caractérisent comme suit :

- Ils sont en position de faiblesse par rapport aux grands exploitants dans la chaîne de valeur
- La production est sous pluie et/ou irriguée
- Elle est partiellement mécanisée
- La possession de certaines capacités techniques d'exploitation - la main-d'œuvre est fournie par des membres de la famille et de la main-d'œuvre extérieure
- L'utilisation d'intrants agricoles varie selon la taille de l'exploitation, mais s'améliore souvent avec l'augmentation de la superficie des terres
- L'accès raisonnablement bon au marché - l'agriculture est destinée au marché local et/ou à l'exportation
- L'accès limité aux informations
- L'accès limité aux capitaux extérieurs.

### iii. Les grands exploitants

Ils représentent 5 % de l'agriculture primaire en Côte d'Ivoire avec environ 1 million d'hectares en production. Ces exploitations réalisent des productions sur des surfaces supérieures à 10 hectares et sont caractérisées par :

- Une bonne position dans la chaîne de valeur
- Une production irriguée et réalisée tout au long de l'année
- Elle est entièrement mécanisée
- Une utilisation optimale des intrants agricoles
- Des capacités élevées d'exploitation résultant de l'utilisation d'une main-d'œuvre qualifiée
- Un bon accès au marché - l'exploitation est principalement destinée à l'exportation

- L'accès aux informations du marché
- Le stockage/la logistique propre
- L'accès aux capitaux extérieurs.

## Niveau de transformation

Les transformateurs de la chaîne de valeur des aliments de base peuvent être classés en deux grandes catégories :

### i. Les petits transformateurs (artisansaux)

Les petits transformateurs en Côte d'Ivoire sont principalement définis par les caractéristiques suivantes :

- Unités de transformation semi-industrialisées
- Opérations manuelles avec un faible recours aux technologies modernes, d'où leurs inefficacités dans la transformation
- Accès limité au crédit pour les fonds de roulement et les matériels de transformation.

### ii. Les transformateurs à moyenne/grande échelle

Les transformateurs à moyenne/grande échelle se caractérisent par :

- L'utilisation de technologies de transformation modernes telles que les broyeurs électriques, les moulins, les trancheurs et les concasseurs
- Des capacités de production comprises entre 4 et 10 tonnes par jour.

Le rapport de faisabilité technique pour les chaînes de valeur du manioc, de la banane plantain et du maïs fournit une analyse détaillée des 3 chaînes de valeur couvrant les systèmes de production avec le plus grand potentiel.

## 2.2. Prix

La tarification des prêts est une contrainte majeure pour les TPMEs agricoles cherchant un financement à crédit. En raison des risques inhérents aux prêts agricoles, les taux d'intérêt des prêts sont souvent élevés et donc prohibitifs. Les banques commerciales appliquent un taux d'intérêt de 13 à 18 %, tandis que les institutions de microfinance appliquent un taux de 19 à 22 %.

Les approches suivantes peuvent être adoptées pour gérer la tarification des prêts agricoles :

### i. Adopter des approches de partage des risques, comme les garanties de prêts.

En désamorçant les risques des TPMEs agricoles, les institutions financières peuvent concevoir des options de financement abordables, qui stimuleront l'utilisation des prêts dans le secteur des aliments de base. Les institutions financières peuvent y parvenir en développant des partenariats stratégiques avec des organisations de développement comme la Banque mondiale pour les garanties de prêts. Ces dernières réduiraient considérablement le risque du crédit et inciteraient les banques commerciales à prêter davantage aux entreprises agricoles. Cela permettrait de réduire les exigences des garanties des TPMEs agricoles ainsi que le taux d'intérêt de l'investissement.



## ii. Tarification des prêts en fonction du risque

Actuellement, la plupart des instruments de financement proposés par les banques commerciales en Côte d'Ivoire ont des taux d'intérêt fixes, quel que soit le niveau de risque encouru. En adoptant une approche de tarification en fonction du risque, les institutions financières seront en mesure d'atteindre un niveau de flexibilité de leur tarification, augmentant ainsi l'accès au financement des TPMEs agricoles. Cette approche servira également à fournir des financements à des secteurs prometteurs comme la banane plantain irriguée, ayant un fort potentiel, même si peu adoptée par les agriculteurs.

Pour renforcer leur processus d'évaluation des risques, les IF doivent envisager d'intégrer des spécialistes de l'agriculture comme des agroéconomistes, des économistes ruraux et des spécialistes des entreprises agricoles. En outre, les IF peuvent faire appel à des spécialistes du conseil agricole pour le suivi et l'évaluation annuelle des TPMEs du secteur.

## iii. Adopter une approche de financement des chaînes de valeur

Le financement de la chaîne de valeur peut jouer un rôle important dans la réduction du risque et du coût du financement des TPMEs agricoles. Une approche de ce type de financement consiste à prêter aux producteurs primaires par l'intermédiaire d'un transformateur ou d'un agrégateur. Cela permettrait d'intégrer à l'écosystème de financement les entreprises agricoles dont les besoins de financement sont trop faibles pour les banques commerciales et trop importants pour les institutions de microfinance.

## 2.3. Place

Actuellement, en Côte d'Ivoire, seules quelques banques (comme Ecobank), dotées de divisions agricoles depuis peu, prêtent aux petits exploitants. Il est donc essentiel, au moment où ces divisions sont créées, de définir comment les produits de financement atteindront le consommateur final. Une bonne stratégie de distribution doit être simple et efficace. Voici quelques approches à prendre en considération par les IF :

### i. Adopter des canaux de distribution alternatifs

Les canaux de distribution alternatifs sont des moyens de prêts non conventionnels tels que les agents, la banque en ligne et la banque mobile. Ces canaux offrent une option plus pratique et plus rentable de prêt aux TPMEs agricoles par rapport aux canaux conventionnels.

En outre, les partenariats avec les coopératives, les agrégateurs de coopératives et les fédérations de coopératives pourraient être un bon moyen de promouvoir de nouveaux produits financiers. La chaîne de valeur du maïs est organisée par différents acteurs du marché : agriculteurs, transformateurs, négociants, etc. Une organisation nationale de la chaîne de valeur est mise en place et pourrait constituer un bon moyen pour les institutions financières d'atteindre les producteurs primaires et les transformateurs. Des agents tiers (réseau) peuvent également être impliqués, notamment dans les zones reculées. Par le biais d'agents agréés, les banques traditionnelles peuvent étendre leur réseau d'agences en utilisant cette stratégie de banque sans agence. Ce type de banque est devenu plus populaire en Afrique pour plusieurs raisons, notamment la disponibilité des produits, la gestion des risques, les transactions en temps réel, le meilleur accès aux services financiers de base, etc.

### ii. Adopter/développer une approche de gestion bancaire personnalisée

En Côte d'Ivoire, les banques ne sont pas agressives dans le suivi des produits pertinents pour le secteur des cultures vivrières de base. En revanche, pour les cultures de rente, elles font appel à des agents pour promouvoir leurs produits auprès des coopératives agricoles. Une approche de gestion bancaire personnalisée est une stratégie utilisée par les banques pour fournir à leurs clients particuliers des produits financiers appropriés en anticipant de manière proactive leurs besoins. Cette approche exigera des banques commerciales qu'elles développent une relation étroite avec leurs clients du secteur de la production et de la transformation primaires, afin de déterminer leurs besoins et de leur recommander des produits pertinents.



**Le financement de la chaîne de valeur peut créer d'importants liens avec le marché, des gains d'efficacité et des perspectives d'expansion pour les petits agriculteurs et les banques.**



## 2.4. Promotion

Une stratégie promotionnelle est conçue pour informer, persuader ou rappeler au public cible les offres de produits d'une entreprise. La plupart des TPMEs agricoles étant concentrées dans les zones rurales, l'utilisation des canaux de commercialisation appropriés est fondamentale pour obtenir les résultats souhaités en matière de création d'entreprises. D'après notre étude de marché, les activités suivantes se sont avérées les plus appropriées :

- **Partenariats stratégiques** – Grâce à des partenariats stratégiques avec d'autres acteurs de la chaîne de valeur agricole, tels que les fournisseurs d'intrants, les institutions financières peuvent provisionner des transactions en aval, en proposant des crédits aux agriculteurs souhaitant acheter des intrants, mais ne disposant pas des fonds nécessaires à ce moment-là.
- **Services non financiers** – L'offre de services non financiers tels que des séminaires de formation et d'investissement pour les TPMEs agricoles constituerait une excellente plateforme pour les institutions financières, afin de communiquer leurs exigences aux TPMEs agricoles et de commercialiser leurs produits. En retour, cela contribuerait à réduire le profil de risque et à améliorer la bancabilité des TPMEs.
- **Salons agricoles** – Les salons agricoles rassemblent différents acteurs de la chaîne de valeur agricole. C'est l'occasion idéale pour les institutions financières de présenter leurs produits aux TPMEs agricoles et de recueillir des informations pertinentes sur le marché qu'elles peuvent utiliser pour améliorer leurs offres de produits. Par exemple, l'Agrofood West Africa (Salon agroalimentaire de l'Afrique occidentale) se tenant deux fois par an à Abidjan.
- **Recommandations** – Les recommandations constituent un moyen simple et gratuit d'atteindre des clients potentiels dans le secteur des TPMEs agricoles. Selon McKinsey, ces dernières influencent jusqu'à 50 % de toutes les décisions d'achat et génèrent deux fois plus de ventes que la publicité payante. Toutefois, pour que les recommandations fonctionnent, les IF doivent s'efforcer d'offrir un excellent service à la clientèle et des produits financiers plus attrayants aux TPMEs agricoles.
- **Programmes radio** – La radio étant un média populaire en Côte d'Ivoire, notamment dans les zones rurales où se trouvent la plupart des TPMEs agricoles, les IF peuvent utiliser cet outil pour atteindre leurs prospects. En achetant du temps d'antenne radio ou des emplacements publicitaires, les institutions financières peuvent stimuler la création de contrats grâce à la large audience offerte par ce canal.
- **Parrainage d'événements** – Grâce au parrainage d'événements, les IF peuvent offrir un financement à des événements axés sur l'agriculture, tels que des salons professionnels et des services de vulgarisation, afin d'améliorer leur visibilité dans le secteur des TPMEs agricoles. Afin d'accroître l'efficacité de ce canal, des représentants des IF doivent également être présents lors de ces événements, rencontrer leurs prospects et répondre à leurs questions ou préoccupations.

Lors de la commercialisation des produits de prêts, il sera important de prendre en compte les éléments essentiels du processus de prêt agricole, dont :

1. **Potentiel agricole** – La priorité doit être donnée aux zones présentant un potentiel de diversification des cultures et des saisons de cultures multiples. En outre, l'accès à l'eau et aux infrastructures d'irrigation améliore le potentiel agricole.
2. **Hiérarchisation des entreprises** – Étant donné qu'en matière de financement agricole, les entreprises situées dans les zones rurales sont préférées, le marketing auprès de ces entreprises rurales nécessite une approche légèrement différente de celle du marketing auprès des entreprises situées en ville.
3. **Tirer parti des partenariats** – Les partenaires locaux fournissent souvent des connaissances pouvant servir à atténuer les risques liés au financement agricole. En élaborant une stratégie de marketing collaboratif, ces institutions contribuent à la diffusion de ces produits sur le marché cible.



# 3. Gestion Efficace des Risques de Prêt à la Chaîne de Valeur Alimentaire



Les prêts agricoles sont confrontés à trois risques principaux : les risques opérationnels, les risques de marché et les risques intrinsèques au crédit. Pour les IF impliquées dans le financement agricole, le principal facteur de coût est le risque intrinsèque au crédit, particulièrement important et imprévisible dans l'agriculture. Cependant, les risques opérationnels et de marché ne doivent pas être négligés, notamment en cas de mauvaise gestion au niveau macroéconomique.

## **Bonnes pratiques de gestion des risques du crédit**

Les IF doivent adapter leur approche de la gestion du crédit aux clients des chaînes de valeurs alimentaires (en particulier la production primaire). Les procédures doivent être alignées sur les spécificités des clients des chaînes de valeurs alimentaires de base.

Nous recommandons les trois approches suivantes pour atténuer le risque de crédit dans le secteur des aliments de base :

### **a) Mettre en place un système d'évaluation des emprunteurs (par exemple, des agriculteurs)**

Un système de notation interne des emprunteurs pourrait reposer sur les critères suivants :

- L'historique de leur relation avec la banque (régularité des remboursements) ;
- La nature de leur activité agricole en fonction des risques agricoles et climatiques de la zone (diversification, disponibilité de l'eau) ; et le potentiel de l'activité choisie - Méso-analyse au niveau national ou régional.
- Capacité de remboursement et niveau d'endettement ;
- Propriété ou location de la terre et assurance détenue (multirisque).

Le système de notation interne attribuera un score final et classera les clients en trois catégories :

**i. Risque faible** – Proposition d'un meilleur modèle de financement.

**ii. Risque moyen** - Offre d'un modèle de financement classique

**iii. Risque élevé** - Aucun financement.

Les procédures d'évaluation doivent être simples, standardisées et rigoureusement suivies.

### **b) Mettre en place un système de partenariat pour la gestion du crédit**

Les partenariats entre les acteurs du marché et les IF sont susceptibles d'améliorer la gestion des risques. Par exemple, les acteurs du marché pourraient être responsables de la sélection des emprunteurs, de la soumission des demandes de financement, et même se porter garants en cas de défaut de remboursement. Ils peuvent également fournir des conseils techniques et un suivi afin de s'assurer de la mise en œuvre correcte par leurs membres du projet et de l'adoption des bonnes pratiques et techniques de gestion.

### **c) Formation dans les institutions financières**

La formation dans les institutions financières doit être menée à deux niveaux (stratégique et opérationnel). Cela permettra au personnel bancaire a) de comprendre la dynamique de l'ensemble des chaînes de valeur, de la production primaire au stockage et à l'agrégation, en passant par la transformation, la commercialisation et les services d'appui, évitant ainsi les pièges associés aux prêts agricoles ; et b) d'acquérir les compétences opérationnelles nécessaires pour offrir et gérer des produits et services de financement agricole ainsi que des parts de marchés spécifiques à une clientèle donnée.

En outre, les IF devraient adopter un système d'information (prix du marché, prix des intrants, etc.) devant être mis à jour fréquemment pour renforcer leur processus d'évaluation de crédit.



# 4. Catalyser le Financement dans la Chaîne de Valeur des Aliments de Base



## 4.1. Principales caractéristiques de la demande et de l'offre

Pour accroître le financement dans le secteur agricole, et plus particulièrement dans les chaînes de valeurs alimentaires, il faudra prendre en compte les caractéristiques suivantes, tant pour l'emprunteur que pour le prêteur :

### Caractéristiques essentielles d'un produit/service financier adapté

- Accessibilité
- Suffisance
- Rentabilité
- Rapidité d'exécution
- Durabilité
- Couplées à des conseils, des partenariats et des actions de sensibilisation.
- Couplées à un système de suivi et de récupération.

### Caractéristiques essentielles de la demande financière appropriée d'un emprunteur

- Clarté/honnêteté
- Capacité/aptitude à honorer ses dettes
- Compétences du demandeur de prêt
- Volonté de remboursement
- Indication de la rentabilité
- Potentiel effet de levier des produits financiers et non financiers
- Potentiel de croissance à moyen et long termes.

## 4.2. Principaux critères de réussite

Il existe plusieurs critères essentiels nécessaires à la promotion du financement dans le secteur des aliments de base en Côte d'Ivoire. Il s'agit notamment de :

- La proximité directe et indirecte des institutions financières avec leurs clients. La présence directe peut se faire par le biais de succursales établies dans tout le pays, tandis que la présence indirecte peut se faire par le biais d'autres réseaux de clients, tels que les agents bancaires et les autres canaux/réseaux de distribution.
- Être à l'écoute des besoins de la clientèle. Les banques peuvent mettre en place divers mécanismes pour identifier et définir les besoins de la clientèle par le biais d'appels téléphoniques, de plateformes SMS, de réseaux sociaux, etc.
- Le professionnalisme des agents des institutions financières.
- La disponibilité de services complémentaires appropriés et de produits non financiers pouvant s'intégrer aux produits financiers (conseils agronomiques et techniques, éducation et gestion financières, gestion des risques, informations et accès au marché, réseaux d'entreprises, etc.).





# Références



## Maïs

- Ministère de l'agriculture et du développement rural (MINADER) 2017. Identification régionale des organisations paysannes et localisation SIG des communautés de producteurs de maïs. MINADER & UEMOA, rapport 2017.
- Rongead (2014). « Diagnostic de la filière maïs en Côte d'Ivoire ».



## Banane plantain

- RONGEAD (2015). La filière de la banane plantain en Côte d'Ivoire. « Promotion et commercialisation de la banane plantain et du manioc en Côte d'Ivoire », projet financé par le Comité français pour la solidarité internationale (CFSI).



## Manioc

- MINADER. 2016. Chaînes de valeur agricole en Côte d'Ivoire, Racines et tubercules.
- RONGEAD. (2015). Chaîne de valeur du manioc en Côte d'Ivoire.
- FIRCA. (2020). Note sur la méthodologie de mise en œuvre et l'intégration du système de création et de gestion des comités de direction du réseau PRO2M.

## Toutes les cultures

- BNETD (2022)- Taxation optimale de la chaîne de valeur agricole : Igname, manioc, banane plantain, noix de karité et cola.
- MINAGRI/DPAS (2014). Stratégie Nationale de Développement des Cultures Vivrières autres que le riz (SNDV).



**Une stratégie marketing solide ancrée dans le produit, le prix, le lieu et la promotion est essentielle pour que les institutions financières puissent lancer ou développer avec succès des prêts dans le secteur des aliments de base et aux coopératives dirigées par des femmes.**



## Contacts

**IFC Bureau de Cote d'Ivoire**  
Rue Washington  
Abidjan, Côte d'Ivoire

**Margarete O. Biallas**  
Responsable finance agricole  
mbiallas@ifc.org

**Sekongo Kolognin**  
Responsable opérations  
ksekongo@ifc.org

**Sonja Astfalck**  
Chef de projet  
sastfalck@ifc.org

La SFI — membre du World Bank Group, est la plus grande institution mondiale de développement axée sur le secteur privé dans les marchés émergents. Nous travaillons dans plus de 100 pays, utilisant notre capital, notre expertise et notre influence pour créer des marchés et des opportunités dans les pays en développement. Au cours de l'exercice 2022, l'IFC a engagé un montant record de 32,8 milliards de dollars dans des entreprises privées et des institutions financières dans les pays en développement, tirant parti du pouvoir du secteur privé pour mettre fin à l'extrême pauvreté et promouvoir la prospérité partagée, alors que les économies sont aux prises avec les impacts des crises mondiales qui s'aggravent. Pour plus d'informations, rendez-vous sur le site [www.ifc.org](http://www.ifc.org)

Copyright © IFC. 2023. Tous droits réservés.

**Juillet 2023**

EN PARTENARIAT AVEC :

**AGRI FRONTIER**

